

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ADILSON JOSÉ DA FONSECA SANTAREN

AVALIAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO: BUSCANDO A EFICÁCIA E
EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA PREFEITURA DA LAPA/PR

LAPA - PR

2016

ADILSON JOSÉ DA FONSECA SANTAREN

AVALIAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO: BUSCANDO A EFICÁCIA E
EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA PREFEITURA DA LAPA/PR

Trabalho apresentado como requisito parcial à
obtenção do grau de Especialista em Gestão
Pública no Curso de Especialização em Gestão
Pública da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.^a Danielle Mantovani Lucena da
Silva

RESUMO

Este estudo versa sobre a avaliação de desempenho humano e motivação, tendo em vista a importância de avaliar constantemente a prestação de serviços dos funcionários de uma organização e manter os funcionários motivados em prol da atuação profissional com eficiência e eficácia. A partir desta ideia objetivou-se verificar qual é o método utilizado pela Prefeitura Municipal da Lapa para avaliar o desempenho de seus funcionários, relacionando ao contexto da motivação de funcionários que prestam serviços na esfera pública municipal da Lapa/PR, elencando a importância do trabalho do gestor público nas instituições para que se tornem mais motivadores e consequentemente tornem os servidores públicos mais motivados para a realização de suas funções inerentes aos cargos ocupados e que tenham recompensas obtidas por meio dos resultados das avaliações de desempenho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo, utilizando-se de questionário e análise documental como instrumento de coleta de dados. Após verificar a situação-problema presente nesta Prefeitura, relacionada ao modo avaliativo de desempenho e as perspectivas de motivação dos servidores participantes do estudo, foi proposto a utilização da avaliação participativa por objetivos (APPO), a qual contempla uma das tendências atuais, sendo um avançado sistema de administração de desempenho, no qual atuam ativamente gerente e funcionário.

Palavras-Chave: Organização pública. Gestão de pessoas. Motivação. Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

This study deals with the evaluation of human performance and motivation, considering the importance of constantly evaluating the provision of services of the employees of an organization and keep employees motivated in favor of professional activities efficiently and effectively. From this idea is aimed to find what is the method used by Lapa Municipality to assess the performance of its employees, relating to the context of motivating employees providing services in municipal sphere of Lapa / PR, listing the important work the public manager in the institutions to become more motivating and thus make them more motivated public servants to perform their duties inherent to positions held and have rewards obtained through the results of performance evaluations. Therefore, we carried out a field survey, using questionnaire and document analysis as data collection instrument. After checking the problem situation present in this Hall, related to evaluative mode performance and prospects of motivation of the study participants servers, proposed the use of participatory evaluation by objectives (APPO), which includes one of the current trends, being a advanced performance management system, which actively work manager and employee.

Keywords: Public Organization. People management. Motivation. Performance evaluation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SEUS SERVIDORES	08
3 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS	10
4 O QUE É MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO?	11
5 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: PARA QUÊ	15
5.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
5.2 ESCALAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	19
5.3 INCIDENTES CRÍTICOS	22
5.4 COMPARATIVO	22
5.5 ESCOLHA FORÇADA (FORCEDCHOICE)	22
5.6 360 GRAUS	23
5.7 PESQUISA DE CAMPO	24
5.8 LISTA DE VERIFICAÇÃO	24
5.9 OBSERVAÇÃO DIRETA	25
5.10 AVALIAÇÃO POR ESCRITO	25
5.11 PADRÕES DE TRABALHO	25
5.12 BALANCED SCORECARD (BSC)	26
6 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	27
7 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	32
8 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE	40

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1. Diferenças entre eficiência e eficácia

Tabela 2. Alternativas de valorização do empregado segundo Quick

Figura 1. A hierarquia das necessidades de Maslow

Figura 2. Escalas

Figura 3 – Avaliação do desempenho Lapa-PR.

1 INTRODUÇÃO

O processo de prestação de serviços públicos compreende múltiplos serviços que são prestados por instituições à sociedade, como serviços educacionais, de saúde, de assistência social, e outros. De tal modo, estes serviços que se configuram como direitos dos cidadãos são requeridos por toda a sociedade a serem prestados com qualidade.

Para tanto, há necessidade de assegurar qualidade dos serviços oferecidos, tornando necessária a busca de qualificação por meio da motivação e avaliação constante dos servidores que compõe as instituições para sanar estas exigências e promover o bem estar coletivo.

Partindo desse pressuposto, o intuito deste projeto está relacionado ao contexto da motivação e avaliação de funcionários que prestam serviços na esfera pública municipal da Lapa/PR, elencando a importância do trabalho do gestor público nas instituições para que se tornem mais motivadores e consequentemente tornem os servidores públicos mais motivados para a realização de suas funções inerentes aos cargos ocupados e que tenham recompensas obtidas por meio dos resultados das avaliações de desempenho.

Sabe-se da importância de toda organização pública ou privada dispor de programas que lhe permitam atingir o êxito na prestação de seus serviços. No entanto, é visível no cenário da esfera pública, muitos servidores desmotivados, que acabam reduzindo a eficiência de seus serviços, garantidos e assegurados pela estabilidade que o regime de trabalho oferece. Assim, em muitos casos é preciso que uma organização passe por mudanças culturais e organizacionais para que possa desempenhar um atendimento de qualidade aos seus consumidores, no caso os cidadãos.

O trabalho de motivar as ações humanas no ambiente de trabalho configura-se como uma atividade complexa, implícito de desafios recorrentes da diversidade de comportamentos e necessidades inerentes ao homem. Diante desta perspectiva, justifica-se a importância de desenvolver um trabalho de motivação na Prefeitura Municipal da Lapa/PR, com o intuito de motivar os servidores, avaliando-os constantemente tendo em vista a qualidade nos serviços prestados, isto é, atingir a eficiência e eficácia necessárias.

A desmotivação no ambiente de trabalho desta Prefeitura pode ser um dos problemas devido ao número de atestados médicos apresentados, inflexibilidade e resistência a mudanças e a novos métodos de trabalho, desinteresse em desenvolver novos projetos, manutenção de rotinas antigas de trabalho, entre outras.

Neste sentido, intitulou-se como objetivo geral do estudo: desenvolver e implementar um processo de avaliação continuada dos servidores públicos por meio dos gestores de cada departamento da Prefeitura Municipal da Lapa, estabelecendo um programa de recompensas a partir dos resultados das avaliações de desempenho que motivem os funcionários. Os objetivos específicos estiveram em compreender especificidades das organizações públicas; identificar como se dá o processo de motivação no ambiente de trabalho; conceituar eficácia e eficiência; sanar problemas de recursos humanos permanentes na Prefeitura Municipal da Lapa e; estabelecer critérios para motivar e avaliar os funcionários públicos visando a eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Com base no alcance destes objetivos, estruturou-se a redação do projeto conceituando organizações públicas, definindo o processo de eficiência e eficácia almejado por qualquer organização, seguindo com considerações teóricas acerca do procedimento da motivação humana e avaliação do desempenho humano. Na sequência apresenta-se o diagnóstico e descrição da situação-problema base do estudo, apresentando a proposta de solução para tal situação, que contempla a avaliação participativa por objetivos (APPO) findando com as considerações finais.

2 AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SEUS SERVIDORES

As organizações são indispensáveis à vida humana. Praticamente tudo aquilo necessário para a sociedade é produzido por elas. Apresentam-se em uma variedade imensa, podendo ser públicas, privadas, etc. Constituem-se de pessoas que trabalham em prol de algum objetivo. Assim como descreve Chiavenato (2008, p.05): “Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas”.

Na discussão sobre a gestão pública torna-se evidente a necessidade de priorizar antecipadamente uma caracterização acerca da diferença que existe entre organizações privadas e públicas. É obvio que devido as especificidades do setor público, a gestão nesta instância também possui suas singularidades.

Coelho (2012) discute sobre a problemática na definição específica do que caracteriza o serviço público. Dado um sentido geral, parte-se do pressuposto que a esfera pública parte de uma convenção social e consiste em tudo que a coletividade determinar como interesse comum. Define-se assim, portanto: “a esfera pública é, por excelência, a esfera de ação do Estado, enquanto a esfera privada é a de ação dos indivíduos na sociedade civil”. (COELHO, 2012, p.14)

Neste sentido, todo o discurso que envolve a definição da esfera pública entorna a diferenciação entre público e privado como ponto de referência.

Denomina-se organização as associações do setor privado, já as associações de caráter público são denominadas instituições. As principais diferenças entre ambas revelam-se pela definição da missão e dos objetivos, no caso do setor privado estes são auto atribuídos pelos seus membros. No setor público estes se encontram “subordinados ao Estado e têm sua missão e seus objetivos determinados legalmente e não automaticamente”. (COELHO, 2012, p.16)

Outra especificidade marcante que diferencia uma instância da outra se dá na relação desenvolvida entre empregadores e empregados, que envolvem a questão de recursos humanos, foco do presente estudo, tais como as formas de admissão, estabilidade etc. Neste caso:

A relação que o estado estabelece com os seus servidores – seja na esfera federal, estadual ou municipal – é de natureza inteiramente distinta da relação que se estabelece entre empregadores e empregados no setor privado. Para o gestor público conhecer esta especificidade é fundamental. (COELHO, 2012, p.36)

A partir daí, Coelho (2012) explicita uma das mais marcantes características do setor público: a estabilidade, uma vez que a contratação e demissão de empregados consiste numa atividade inerente a esfera privada. Já os agentes públicos, usualmente com investiduras provenientes de eleição, concurso público ou comissão. Embora:

A maioria dos agentes, investida pelas demais formas, não tem seu exercício nos cargos delimitados temporalmente, sendo a forma mais comum de investidura originária o concurso público. Os agentes assim investidos, após o cumprimento e aprovação no estágio probatório, tornam-se agentes efetivos, adquirindo estabilidade no serviço público. Vulgarmente considerada como um privilégio do serviço público, já que inexistente no setor privado, a estabilidade é, na verdade, uma forma de proteção do servidor de possíveis pressões de governantes temporários e de compensação de alguns deveres e restrições que recaem exclusivamente sobre os servidores públicos. (COELHO, 2012, p.40)

Sob este ponto de vista que estipula a estabilidade dos servidores públicos como privilégio, do sentido positivo, cabe também a origem de certos problemas de recursos humanos que o gestor enfrenta. Pois, a estabilidade garante, em muitos casos, a impunidade perante o não alcance de objetivos de prestação de serviços que o agente deveria executar. Por isso, a motivação, remonta como um processo necessário para a esfera pública, e não somente motivar, mas é preciso criar mecanismos de coerção que efetivem, de tal modo, a avaliação do que o agente está executando e se seu trabalho está sendo favorável para a instituição.

É preciso, utilizar a avaliação de desempenho não somente como dado estatístico, quando resultados não envolvem retornos, mas criar mecanismos qualitativos por meio dos resultados, talvez até na forma de punição como previsível na ação disciplinar.

3 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS

A eficiência e eficácia são duas características indispensáveis às organizações. É o que defende Chiavenato (2008, p.130), e desse modo, conceitua os termos: “eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados, ao passo que eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo”. Neste sentido, eficácia está ligada ao suprimento das necessidades da sociedade por meio da prestação de serviços e dos bens, e eficiência é a relação entre custo e benefício.

O princípio da eficiência “requer direcionamento das atividades e dos serviços públicos a efetividade do bem comum este princípio exige que o agente público execute os serviços com perfeição, presteza e rendimento funcional (PALUDO, 2010, p.27)

Com base nesta perspectiva, vale ressaltar que a busca em aliar estas duas instâncias representa um desafio atual à atividade do administrador, que “precisa sempre ter um olho para a tarefa – a fim de alcançar a eficiência – e outro olho no objetivo e no resultado a alcançar – a fim de obter eficácia”. (CHIAVENATO, 2008, p.132)

Tabela 1. Diferenças entre eficiência e eficácia

EFICIÊNCIA COMO AS COISAS SÃO FEITAS	EFICÁCIA PARA QUE AS COISAS SÃO FEITAS
De que maneira são executadas	Quais resultados elas trazem
Quais são os passos para executá-las	Quais objetivos alcançam
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer as coisas de maneira correta	Fazer as coisas corretas
Resolver problemas	Atingir objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização de recursos
Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados
Treinar os subordinados	Proporcionar eficácia aos subordinados

Fonte: Chiavenato, 2008, p.131

Mas, para ser eficiente e eficaz, teorias apontam que o indivíduo precisa estar motivado.

4 O QUE É MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO?

A questão de motivação humana no ambiente de trabalho insere-se em um grupo de estudos relativo ao comportamento organizacional e compreende, segundo Bowditch e Buono (2004), um dos principais problemas encontrados no processo gerencial de organizações.

Ao conceituar o termo motivação Chiavenato (2007) relaciona este processo ao comportamento humano.

De um modo genérico, motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. [...] a motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadoras: as necessidades humanas. As pessoas são diferentes entre si no que tange a motivação. As necessidades humanas motivadoras do comportamento humano produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo. (CHIAVENATO, 2007, p.296)

A preocupação registrada oficialmente com esta temática, segundo Marras (2011, p.25), data do início do século XX advinda da experiência na Fábrica de Hawthorne, da General Elétric Company, de Chigago, EUA, na realização de um estudo que almejava estabelecer a existência de relações entre condições de trabalho e incidência de fadiga ou monotonia nos funcionários. Deste estudo “provou-se que a atenção dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade”.

Assim, a busca pelo entendimento de como e “por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem em seu trabalho e em suas organizações?” revelam-se, e garantem ao processo de motivação uma atividade desafiadora aos gestores. (BOWDITCH E BUONO, 2004, p.40)

Baldwin, Bommer e Rubin (2015, p.) revelam que existem inúmeras formas de desenvolver um processo motivacional, que vão além de recompensas financeiras. “As pessoas se tornam desmotivadas, diminuem a participação e/ou buscam mudança/melhoria, sempre que sentem que suas contribuições não estão sendo recompensadas de maneira justa”. É possível fazer uma comparação entre medidas de referência comparáveis: As entradas referem-se a questões como desempenho, tempo, esforço, capacidade, lealdade, tolerância, flexibilidade, comprometimento,

sacrifício pessoal etc. Os resultados são remuneração, bônus, regalias, benefícios, segurança, reconhecimento, interesse, desenvolvimento, reputação, louvor, responsabilidade, prazer etc.

Segundo Chiavenato (2007, p.297) a importância da motivação envolve três eixos: “para cada pessoa a motivação é um fator que gera satisfação no trabalho; para o gerente significa subordinados que assumem responsabilidades; para a empresa a motivação representa desempenho excelente das pessoas”.

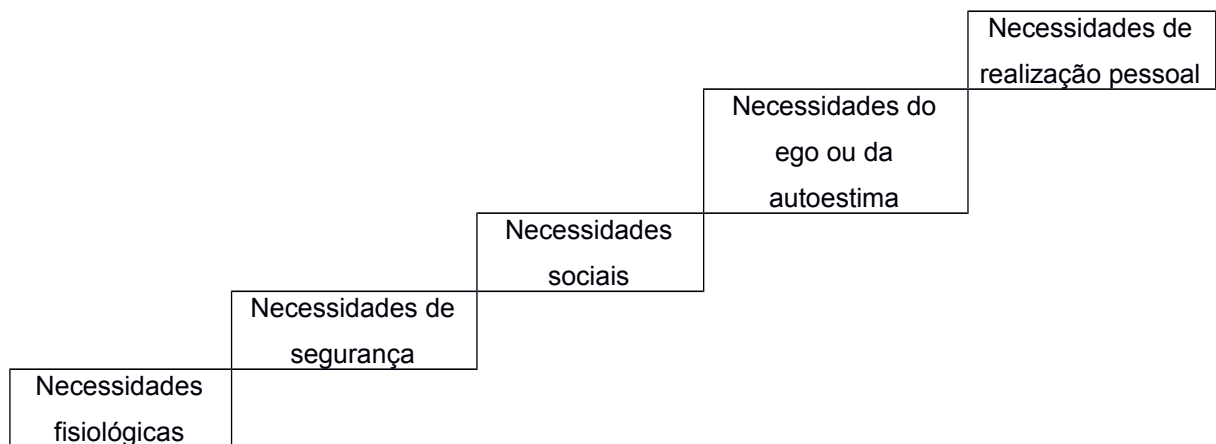
O processo de motivação envolve três grandes questionamentos, delimitados por Bowditch e Buono (2004) dos quais derivam os três grandes grupos das teorias motivacionais. 1. As teorias de conteúdo estático, que observam o que energiza o comportamento humano. 2. As teorias de processo, que analisam os fatores que dirigem o comportamento. 3. Teorias baseadas no ambiente, que enfocam como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo. A justificativa da existência de múltiplas teorias acerca desta temática confirma-se considerando que, estas apenas sugerem a explicação de comportamentos, não explicando o comportamento em todas as situações.

Na reflexão acerca do comportamento humano Chiavenato (2007) pontua que, embora os comportamentos sejam heterogêneos, há semelhanças no processo geral que torna o comportamento dinâmico. Desse modo, existem suposições que revelam que o comportamento não é espontâneo e que sempre há um objetivo que orienta o comportamento das pessoas, são elas:

1. O comportamento humano é causado: tanto a hereditariedade quanto o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos.
2. O comportamento humano é motivado: há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas orientado e dirigido para alguns objetivos.
3. O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais: subjacente a todo comportamento, existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento. (CHIAVENATO, 2007, p.297)

Os principais teóricos que possuem suas teorias motivacionais segundo Marras (2011) são Maslow, McGregor, Herzberg, Skinner, Vroom e Rotter. Deste modo, cabe a exemplificação de Maslow, com a ideia de necessidades que devem ser satisfeitas para gerar motivação.

Figura 1 – A hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: BOWDITCH E BUONO (2004, p.41)

Segundo Marras (2011, p.26) a questão fisiológica reporta-se as necessidades físicas tais como sexo, alimentação, sono. A segurança está relacionada a estabilidade, proteção, ordem, estrutura. O fator social compreende as relações interpessoais, bem com a necessidade de ter vínculos familiares, com amigos. Estima refere-se “a noção das pessoas de se sentirem valorizadas pelas pessoas que as rodeiam; sua autoestima; o desejo de se sentir importante, competente e valorizado”. A auto realização está ligada ao desejo do homem de conquistar seus objetivos.

- Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem satisfação. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. No mesmo instante, contudo, nasce uma nova necessidade, e, por via de consequência, uma nova força motriz impede o indivíduo a novamente buscar outra satisfação. Instala-se assim, um moto-contínuo, um looping infundável, que forma o movimento dialético-motivacional.
- Todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio, que é o da autorrealização. Essa necessidade é puramente intrínseca, em geral, manifesta-se em indivíduos que são independentes, que tem o poder de se autogovernar. Trata-se de pessoas que não buscam retornos materiais ou financeiros, mas, sim, satisfação pessoal. Por exemplo, realizar um trabalho bem-feito, ter um sentimento de dever cumprido, sentir o próprio crescimento pessoal ou profissional. (MARRAS, 2011, p. 27)

Baldwin, Bommer e Rubin (2015) revelam que uma das formas mais úteis de desenvolver um processo de diagnóstico para identificar problemas com motivação

“é primeiro pensar por que as pessoas capazes talvez não estejam altamente motivadas”. Neste caso parte-se do princípio que nem todas as pessoas são preguiçosas ou incapazes, pois sim, estes perfis de funcionários existem, ora muitas estão indispostas para executar o trabalho com empenho.

5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PARA QUÊ?

A avaliação do desempenho humano é de suma importância dentro de qualquer organização, justificada com o intuito de evitar um desempenho abaixo do esperado para a competência e sucesso da organização.

Tomando por base questionamentos que orientam o processo de diagnóstico de problemas relacionados à motivação de funcionários, é possível perceber que há uma estrita relação entre motivação e de desempenho.

Segundo Marras (2011, p.166)

Desempenho humano é o ato ou o efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar com eficácia alguma coisa.

Chiavenato (p.179) descreve que “pesquisas recentes têm demonstrado uma correlação positiva entre entidades bem-sucedidas e a presença de procedimentos de avaliação de desempenho de seu pessoal (...) a avaliação de desempenho está totalmente voltada para a melhoria.

Para Chiavenato p.179 o sistema de avaliação serve como importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e a qualidade de vida das pessoas e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e de eficácia (...), todavia, se o sistema de avaliação do desempenho não for adequadamente utilizado - pelo gestor ou pela organização – pode tornar-se um mecanismo meramente burocrático de manutenção do conservantismo e do status quo existente.

Segundo Camacho (1984) avaliação significa a comparação de um objetivo proposto com um resultado obtido. Assim, desempenho constitui o grau de habilidade atingido pelo aprendiz em relação ao objetivo proposto, sendo demonstrado por ele através de termos comportamentais, em forma de atitudes ou em conhecimentos relativos aos objetivos formulados.

Marras (2011) discute que a avaliação de desempenho foi criada com o intuito de acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos funcionários na atuação, e ainda para medir o nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). Com isto, as empresas direcionavam os seus programas de treinamento e mensuravam o

resultado destes programas. Afirmar que esta prática ainda vem sendo aplicada nas instituições, porém perante aperfeiçoamento passou a ter sua dimensão e abrangência modificada e ampliada, considerando as necessidades que surgiram para o controle administrativo.

Chiavenato (2004) descreve o conceito mais atualizado para avaliação de desempenho, o qual consiste na apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Reflete um processo que objetiva julgar o valor, a excelência, qualidade e ainda a contribuição da pessoa para o negócio.

Ribeiro (2006, p. 295) divulga quais são as premissas de um programa de avaliação de desempenho:

- medir o desempenho real, e garantir que haja clareza quanto ao papel e responsabilidades dos funcionários;
- a empresa precisa estabelecer uma relação entre a avaliação de desempenho efetuada e o reconhecimento funcional ou salarial concedido. Assim, estabelece uma conexão, por exemplo, entre a promoção concedida e a avaliação de desempenho feita a respeito do funcionário;
- É necessário apoio integral da Direção da empresa;
- Tem de haver possibilidades de elevar o moral interno e melhorar os resultados da organização

Para Ribeiro (2006) os passos para elaboração de um programa de avaliação de desempenho compreendem: ter sempre em mente os negócios da empresa; definir e conciliar as tarefas-chave, como objetivos, prioridades e critérios de avaliação; estabelecer uma data para a avaliação e preparar o local da reunião; realizar a avaliação e agir, utilizando os instrumentos de recursos humanos como salário, treinamento, demissão, transferência etc.

Quanto aos objetivos de avaliar o desempenho humano Ribeiro (2006) relata que eles devem ser específicos, quanto a produtos, planos e projetos, sendo objetivos realistas, alcançáveis e mensuráveis com vistas a evitar rotina. Assim, o desafio dos funcionários deve ser proposto pela busca permanente de crescimento. Com isto, o que deve ser avaliado é o atual desempenho e não o potencial; resultados de um período e não apenas de eventos recentes; resultados alcançados e não conhecimentos, habilidade e progresso.

Araújo e Garcia (2010, p.120) expõem alguns objetivos de avaliar não devem ser restringidos a definições, a considerar que a expressão avaliação do desempenho humano implica a “identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações”.

- Identificação: ao notar certas conseqüências (positivas e/ou negativas) das atitudes de pessoas dentro da organização, a empresa estará apta a remanejar pessoas de acordo com a definição de desempenho exigida para satisfazer às suas necessidades. O remanejamento será, então, em função do desempenho.
- Mensuração: elemento central do sistema de avaliação de desempenho tem por objetivo principal a busca pela determinação de como o desempenho pode ser relacionado a certas formas de medições. Resumindo, consiste em tornar objetiva a subjetividade do desempenho, facilitando o procedimento.
- Administração: dirigida para o futuro. O intuito de inserir este termo na definição de AD é o de enfatizar que esta não apenas busca o desenvolvimento, mas também fornece subsídios que geram a possibilidade de alcance de todo o potencial das pessoas, gerando resultados positivos para a organização.

Vale compreender que estes tópicos representam a composição da avaliação, e precisam estar em consonância para atingir os objetivos de avaliar.

Araújo e Garcia (2010) descrevem três características ou perspectivas do desempenho humano que precisam ser observadas, as quais estão integradas. São representadas pelo *desenvolvimento* que consiste não apenas no grau quantitativo de atividades que um indivíduo executa na organização, mas na complexidade destas atividades; pelo *esforço* que inclui o esforço e complexidade para execução de uma tarefa e; o *comportamento* sabendo-se que o comportamento das pessoas afeta o ambiente em que se encontram, e podem influenciar o desenvolvimento e o esforço, é preciso realizar análise sobre as múltiplas fontes para julgar comportamentos adequados ou não.

Marras (2011) completa ainda, que existem diversas utilidades na avaliação de desempenho, dependendo da perspectiva que se assume. São elas a identificação de empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definição do grau de contribuição individual ou do grupo nos resultados da empresa; surgimento de novos talentos; subsidiar programas de mérito, promoções e transferências etc.

No entanto, é possível perceber que existem controvérsias ou pontos negativos na aplicação da avaliação. Assim, Ribeiro (2006, p.18) diz que existem questões a serem enfrentadas na prática de avaliação, que devem ser superadas:

- Atitude do gerente- pré-julgamento ou preconceito; gostar ou não do avaliado.
- Efeito de halo – clima de simpatia e afinidade que se estabelece entre o avaliador e o avaliado, e que leva o avaliador a ser mais generoso.
- Tendência central no julgamento – todos avaliados como bom, ou seja, se as opções são insuficiente, regular, bom e muito bom e excelente, alguns optam por conceder bom para todos, ou atribuir conceito ao valor do meio ou central.
- Não gostar do papel de avaliador (play god), ou seja, quando o avaliador efetivamente não gosta de exercer papel de julgar os demais e não fica confortável, por suas íntimas convicções; não gosta de preencher formulários a respeito de desempenho de terceiros.
- Foco no último incidente ou deixar-se “contaminar” por estilos pessoais preferidos.
- Focalizar apenas uma parte do trabalho.
- A busca da objetividade – julgar fatos é essencial.

A partir disto, é possível compreender a importância na hora da escolha do avaliador. Pois existem inúmeros questionamentos sobre a execução da avaliação, como o que avaliar. Assim, Marras (2011, p. 167) relata que muitas organizações praticam e acreditam fortemente nesta prática, já outras que utilizaram chegaram a conclusão que não acrescentava nada ao processo administrativo e acabaram por extinguir sua utilização, e diz “ ao discutir a questão de sua validade, o fato mais relevante dentro de todo o instrumento avaliativo é, pois, a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano”, ainda mais quando este julgamento relaciona-se a outro ser humano. Daí, a vulnerabilidade desta prática.

5.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2004) há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano, e afirma que pelo fato de não se caracterizar uma tarefa fácil, considerando avaliar um grande número de pessoas a partir da mesma perspectiva, as organizações acabam por construir seus próprios sistemas de avaliação para ajustar-se ao seu pessoal.

Marras (2011) divulga que por meio de um programa de AD é possível mensurar três campos organizacionais, os quais compreendem: o campo dos

resultados com abordagem qualitativa e quantitativa; campo do conhecimento e campo do comportamento.

Para Marras (2011) o campo dos resultados representa a área ligada aos objetivos ou metas predefinidas pela organização quanto à atuação de seu funcionário em período determinado. Assim, os resultados a serem avaliados podem ser expressos a partir de duas abordagens: quantitativa quando existe fator numérico explícito nas metas, como por exemplo, um número x de peças a serem fabricadas e; qualitativa quando os padrões de exigência não estão determinados em termos numéricos, mas quando há propriedades ou valores, que uma vez alcançados definem a aceitação daquilo que foi prefixado, como exemplo a produção de peças dentro dos padrões estéticos requeridos, nível de atendimento ao cliente etc.

No campo do conhecimento Marras (2011) compreende que é a área onde a organização procura conferir a trajetória de bagagem cognitiva do empregado, isto é, o grau de assimilação do funcionário quanto às informações oferecidas por meio de treinamento. Já no campo do comportamento avaliam-se os valores, as atitudes e os comportamentos do funcionário, de acordo com padrões de conduta estabelecidos culturalmente, e ainda, as responsabilidades que lhe são conferidas, a fim de avaliar os impactos que este comportamento gera na organização.

Dentre os diversos métodos de avaliação de desempenho, Marras (2011) destaca as escalas gráficas; incidentes críticos; comparativo; escolha forçada e 360 graus. Chiavenato (2004) completa que além destes métodos tradicionais de avaliação, há a pesquisa de campo e listas de verificação. Em Araújo e Garcia (2010) observou-se ainda o método de observação direta, avaliação por escrito, padrões de trabalho e balanced scorecard (BSC). Todos estes métodos estão descritos a seguir.

5.2 ESCALAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Marras (2011) explica sobre o método das escalas gráficas:

Trata-se de um sistema simples e relativamente fácil de ser construído, razão de sua larga aceitação no mercado durante muitos anos. Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como “desempenho”. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade como qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade etc. cada um deles está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala de desde um mínimo até um máximo, de acordo como os parâmetros de cada organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador, uma vez escolhidos os graus que melhor se ajustam ao avaliado, chegar a um total numérico que identifica a sua performance final comparativamente ou a média de um grupo.

Camacho (1984) expõe que para realizar a avaliação do desempenho devem-se tomar como referência primordial os objetivos propostos, e em seguida divide-se suas variáveis em categorias nominais (apenas qualitativas), ordinais (determinadas por critérios de posicionamento), de intervalos (definidas a partir de valores numéricos inteiros ou fracionários) ou proporcionais (definidas em razão da comparação de cada elemento como o todo).

Contudo, é preciso definir primeiramente os objetivos da avaliação, seguida das variáveis e após o sistema de escalas que serão utilizados para as diferentes categorias, como descreve a figura a seguir.

Figura 2. Escalas

Tipos	Nominais	Ordinais	Intervalo	Razão ou proporção
Características	1. Classifica os objetivos a partir de características qualitativas	1. Classifica os objetos ou sujeitos por ordem de desempenho, independente da distância entre eles	1. Possui valores numéricos fixos. 2. Determina as distâncias dos objetos ou sujeitos nas várias posições	1. Compara cada objeto ou sujeito como todo 2. o todo pode ser representado por 1 ou por 100
Exemplo da categoria	1. Ótimo 2. Bom 3. Regular 4. Mau	1. 1º lugar 2. 2º lugar 3. 3º lugar 4. 4º lugar	1. Entre 1 e 20 2. Entre 21 a 30 3. Entre 31 a 40 4. Entre 41 a 50	Distribuição de renda de uma população 80 % entre 1 e 3 SM 15% entre 4 e 10 SM 3%entre 11 e 20 SM 2%entre mais 20 SM (*)SM = Salário Mínimo

Fonte: Camacho (1984, p.90)

Chiavenato (2004) reforça que as escalas gráficas são representadas por uma tabela com dupla entrada enquanto nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas os graus de avaliação. O primeiro passo para a sua construção é definir os fatores de avaliação (geralmente de 5 a 10) que servirão como instrumento de aferição e de comparação de desempenho dos avaliados. Estes fatores são representados pelos comportamentos ou atitudes valorizados pela organização. Os fatores mais comuns a serem avaliados são representados na figura abaixo.

Figura 3. Critérios de avaliação de desempenho

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamento	Metas e resultados
Conhecimento do cargo Conhecimento do negocio Pontualidade Assiduidade Lealdade Honestidade Apresentação pessoal Bom senso Capacidade de realização Compreensão de situações Facilidade de aprender	Desempenho da tarefa Espírito de equipe Relacionamento humano Cooperação Criatividade Liderança Hábitos de segurança Responsabilidade Atitude e iniciativa Personalidade Desembaraço	Quantidade de trabalho Qualidade do trabalho Atendimento ao cliente Satisfação do cliente Redução de custos Rapidez nas soluções Redução de refugos Ausência de acidentes Manutenção do equipamento Atendimento a prazos Foco em resultados

Fonte: Chiavenato (2004, p.231)

Chiavenato (2004) define ainda, os prós e contras em relação a utilização do método das escalas gráficas. Os prós compreendem a facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação; simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização; visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos, facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários e ainda proporciona fácil retroação de dados ao avaliado. Os contras representam a superficialidade e subjetividade na avaliação; efeito de generalização; categorização das habilidades individuais; limita os fatores de avaliação como um sistema fechado; avalia apenas o desempenho passado.

5.3 INCIDENTES CRÍTICOS

Segundo Marras (2011) a partir deste método a avaliação busca determinar os pontos fortes e pontos fracos do funcionário, apontando comportamentos extremo. Não analisa os traços de personalidade. Comumente, a montagem deste sistema é simplificada e expõe duas séries de afirmativas sendo uma positiva e outra negativa, em que o avaliador deve colocar sua marca.

5.4 COMPARATIVO

Este método, de acordo com Marras (2011) utiliza-se de análises comparativas entre um e outro empregado, ou entre empregado e grupo que atua. Pode utilizar-se de diversas técnicas para a conclusão desta avaliação, bem como a determinação de localização do funcionário em comparação a média do grupo (quartil superior ou inferior), e realizar confrontos individuais como objetivo de hierarquizá-los.

Conforme Araújo e Garcia (2010, p.135) “se torna simples deduzir que as “análises comparativas” tratam de cruzamentos de quaisquer formas de avaliação de desempenho individual”, com isto há uma comparação entre padrões desejáveis e indesejáveis, que vem a facilitar a gestão desde que bem aplicados.

5.5 ESCOLHA FORÇADA (FORCEDCHOICE)

O método de escolha forçada representado em Chiavenato (2004) compreende uma avaliação de desempenho por meio de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento, e surgiu em contraposição a superficialidade e generalização, assim concordando com Marras (2011) onde descreve que este método foi criado pela forças Armadas norte

americanas, devido a necessidade de superar o subjetivismo, influência dos avaliadores e outras interferências indesejáveis.

Chiavenato (2004, p.232) discute que cada bloco é composto por duas, quatro ou mais frases, onde:

O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma das duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí a denominação escolha forçada.

Com isto, Araújo e Garcia (2010, p.135) dizem que “a função do avaliador é apenas a de indicar a relação entre o desempenho revelado e a descrição feita, forma esta que obriga a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliado”.

5.6 360 GRAUS

Araújo e Garcia (2010) afirmam que avaliar o desempenho sob a ótica deste método implica a condição de participação de diferentes pessoas interessadas no processo de AD, assim como agentes internos e externos, podendo ser os consumidores, fornecedores, pessoas da instituição e demais.

Para melhor entendimento cita-se Marras (2011, p. 171):

Esse método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto com os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos. Esse processo de “avaliação total” recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de feedback.

Portanto, percebe-se que existem vários envolvidos no processo de avaliar e por isso há uma avaliação total, não tendo apenas uma visão, de opinião individual.

5.7 PESQUISA DE CAMPO

Este método de avaliação aparenta-se um pouco diferente ou inoportuno a sua denominação uma vez que, segundo Araújo e Garcia (2010) não se refere a uma ida a campo para coletar dados, e sim um das mais completas formas da AD.

Chiavenato (2004, p.232) completa que a pesquisa de campo, neste contexto “baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação de desempenho.” Este método exige entrevistas entre os especialistas que fazem a avaliação (staff) com os gerentes (linha) e assim, em conjunto avaliam o desempenho do avaliado. A partir de cada entrevista um formulário é preenchido, sendo desenvolvido em quatro fases: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providencias e acompanhamento posterior dos resultados.

5.8 LISTAS DE VERIFICAÇÃO

As listas de verificação compreendem um modelo tradicional de avaliar, onde Chiavenato (2004) apresenta ser um método baseado numa relação de fatores de avaliação a serem considerados ou check-lists a respeito de cada funcionário. Cada um destes fatores é avaliado de maneira quantitativa, visando principalmente avaliar as principais características dos funcionários, mostrando-se como uma simplificação do método de escalas gráficas.

Este método segundo Araújo e Garcia (2010) apesar de ser tradicional ainda é bastante utilizado pelas empresas que buscam avaliar o desempenho individual dos funcionários, onde o resultado apresentado é uma reunião de comportamentos, adjetivos e descrições do avaliado.

5.9 OBSERVAÇÃO DIRETA

Para Araújo e Garcia (2010) antes de explicar este método, cabe lembrar que todas as formas de avaliação de desempenho, nem sempre excluem a utilização de outra forma, assim são complementares. A observação direta apesar de parecer um método um pouco ultrapassado, ainda é utilizada. Esta consiste na observação do trabalho dos funcionários .vale ressaltar que esta pode ser desastrosa, pois o avaliador pode dar a interpretação que desejar a determinado comportamento, gesto ou atitude.

5.10 AVALIAÇÃO POR ESCRITO

A avaliação por escrito segundo Araújo e Garcia (2010) assemelha-se a técnica de incidentes críticos. Consiste neste caso, no processo de avaliar os extremos, o responsável pela avaliação tem a possibilidade de apresentar os potenciais do avaliado. Para avaliações por escrito a forma é indefinida, onde a maior limitação esta na variabilidade em termos de tamanho e conteúdo. Uma das suas desvantagens esta na dificuldade de comparação e classificação atribuídas por esta técnica.

5.11 PADRÕES DE TRABALHO

Segundo Araújo e Garcia (2010) esta técnica é considerado uma variação do método comparativo, pois consiste no estabelecimento de metas de trabalho e administração para as pessoas da empresa, objetivando a melhora da produtividade. Assim, ao invés do funcionário estabelecer as suas metas é a empresa que determina.

5.12 BALANCED SCORECARD (BSC)

Este método também representa uma das possibilidades de aplicação de AD, assim como fala Araújo e Garcia (2010) este representa um sistema de gestão em longo prazo, desenvolvido por Kaplan e Norton na década de 90, nasceu com o intuito de avaliar o desempenho baseando-se em quatro aspectos: financeiro, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Uma das suas vantagens conforme afirma Araújo e Garcia (2010) está na possibilidade de criar procedimentos e não apenas avaliar os já existentes. Assim, tarefas são definidas para o atingimento da meta em cada objetivo estratégica, de modo que o não atingimento destas metas leva a reformulação delas. Com isto, percebe-se que o objetivo estratégico serve de base para a definição de metas e ações a ser executadas.

6 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Baldwin, Bommer e Rubin (2015) revelam que uma das formas mais úteis de desenvolver um processo de diagnóstico para identificar problemas com motivação “é primeiro pensar por que as pessoas capazes talvez não estejam altamente motivadas”. Neste caso parte-se do princípio que nem todas as pessoas são preguiçosas ou incapazes, pois sim, estes perfis de funcionários existem, ora muitas estão indispostas para executar o trabalho com empenho.

De acordo com Baldwin, Bommer e Rubin (2015) situações problema como o da motivação de funcionários nas organizações, é preciso ser tratado por meio de estratégias motivacionais. Mas, antes de buscar soluções para tratar tal problema, é necessário descobrir as causas reais da situação, tal como a situação paralela a de um caso médico, pois nenhum tratamento é viável sem diagnóstico.

Para realização deste estudo optou-se por uma pesquisa de campo que foi concretizada na Prefeitura Municipal da Lapa/PR a fim de realizar o diagnóstico e descrição da situação-problema, prevendo uma abordagem qualitativa dos dados coletados.

Para a coleta de dados elegeu-se os seguintes instrumentos: questionário e análise documental com base no documento da Avaliação do Desempenho utilizado pelo município, a fim de perceber a metodologia de avaliação.

Quanto ao questionário como forma de coleta de dados cabe destacar Oliveira (2007), o qual descreve que o questionário representa um instrumento de apoio ao pesquisador, devendo seguir quatro requisitos na sua elaboração: identificação do levantamento da entrevista, dados sobre o respondente, questões controladoras e ainda questões sobre o assunto da investigação.

Para a análise dos dados será utilizado Análise de Conteúdo, que compreende “interpretar as informações contidas no documento analisado, decifrando seus significados explícitos e implícitos”. (BARDIN, 1977 apud VIEIRA, 2010, p.103.

A Prefeitura Municipal da Lapa com doze secretarias e órgãos, que compreendem: Gabinete, Procuradoria Geral, Controle Interno, Administração, Agropecuária e Meio Ambiente, Comunicação Social, Desenvolvimento Local,

Educação, Fazenda e Planejamento, Inclusão e Ação Social, Infraestrutura Obras e Transporte e, Saúde.

Atualmente conta com um contingente de 1517 servidores e 173 estagiários.

Baldwin, Bommer e Rubin (2015) sugerem questionamentos que podem nortear o processo de diagnóstico de problemas motivacionais, são eles:

As metas e expectativas de desempenho são claramente comunicadas e entendidas? A (s) pessoa (s) em questão tem (têm) habilidades, treinamento e autoconfiança necessários para alcançar o desempenho esperado? O desempenho é recompensado de forma transparente e em tempo hábil? A pessoa tem razões fortes para acreditar que, se o trabalho for realizado, o resultado será entregue? O resultado é importante para a pessoa? Realmente entendo o que a pessoa valoriza nesse momento? Como reconheço isso? Ofereço algo que a pessoa disse que valoriza? As recompensas são proporcionais ao esforço e administradas de forma direta e oportuna? Você se certificou que os resultados são proporcionais ao esforço necessário? O trabalho é projetado para maximizar as dimensões essenciais do trabalho? O que pode ser feito para torná-lo mais motivador? (BALDWIN, BOMMER E RUBIN, 2015.)

Utilizando-se destas perspectivas, buscou-se elaborar um questionário diagnóstico que foi aplicado em setores da Prefeitura Municipal da Lapa. Dentre eles estão servidores da Secretaria de Administração e Secretaria de Educação.

Participaram deste estudo 20 funcionários.

O questionário foi estruturado com base em elementos que buscassem analisar questões sobre a motivação do funcionário e entender processos envolvidos na avaliação do desempenho. Questionamentos como o gosto pelo trabalho que o funcionário desenvolve, a sua pretensão de mudança de área profissional, conceituação de motivação no ambiente de trabalho, fatores motivadores para realização do trabalho, se há avaliação da atuação profissional, opinião sobre a avaliação de desempenho que vem sendo desenvolvida e se há feedback de tal avaliação, findando como auto avaliação do desempenho profissional.

Inicialmente buscou-se questionar qual foi o fator que motivou o indivíduo a escolher a sua área de formação. Respostas como falta de opção foi a mais assinalada, sendo que apenas a minoria afirmou ter escolhida a área por realização pessoal.

Posteriormente a questão envolvida era sobre o gosto pelo trabalho que realiza. A maioria dos questionados afirmou que gosta do trabalho que faz. No entanto, foi notório assinalações que se pudessem mudar a área de atuação profissional mudariam com justificativas com uma ideia em comum “gosto dessa área, então queria mudar por isso”.

Sobre o entendimento acerca da motivação no ambiente de trabalho, averiguou-se que o principal fator de motivação é o aumento da remuneração. Mas foram citados questões de relação interpessoal, como a boa convivência e reconhecimento do trabalho.

Todos afirmaram que se sentem motivados pelos gestores de seu departamento.

Quanto aos fatores desmotivadores destacam-se: falta de estrutura física, falta de material pedagógico, falta de reconhecimento dos serviços prestados, falta de valorização profissional.

Após, o questionamento foi sobre a existência de avaliação da atuação profissional. Houve divergências de respostas. Um dos funcionários afirmou que “nós mesmos nos avaliamos”.

Em referência à opinião acerca da avaliação que vem sendo feita declarou-se que é regular, mas poderia ser feita por outra pessoa. Constatou-se que não há retorno das avaliações realizadas.

Sobre a auto avaliação, apenas um dos funcionários declarou que o trabalho prestado é ótimo. Os demais assinalaram a opção “bom”. Uma das justificativas considerou que “meu trabalho é realizado dentro das normas estabelecidas e com dedicação”.

A análise documental utilizou o seguinte documento como referência. Pode constatar uma avaliação superficial, que atribui notas a comportamentos superficiais, que não possuem instrumentos motivacionais por meio de sua resposta. Além disso, a avaliação é feita apenas no período de estágio probatório. Não há avaliação processual do funcionário depois deste período.

Figura 3 – Avaliação do desempenho – estágio probatório



PREFEITURA MUNICIPAL DA LAPA

PREFEITURA MUNICIPAL DA LAPA | PARANÁ
 CNPJ - 76.020.452/0001-05
 PRAÇA MIRAZINHA BRAGA 87 - CENTRO
 CEP 83750-000 - (41) 3547-8000
 www.lapa.pr.gov.br

PARTE INTERNA - ANEXO I - AVALIAÇÃO

Nome:	Cargo:	Matrícula:	Data Nomeação:
Secretaria: SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCACAO	Unidade Administrativa:	Período Estágio Probatório:	

Classificar os itens abaixo, dentro dos seguintes resultados possíveis, observando-se cada item corresponde a um conceito que por sua vez corresponde a uma pontuação que somados e divididos por 07 (sete) conferirá o conceito final do servidor.

I – desempenho excelente = A = 10: é o nível mais alto de desempenho e atribuído aos servidores que se destacam na unidade;

II – desempenho bom = B = 9: é o desempenho adequado, firme, confiável e que atende às exigências do cargo;

III – desempenho regular = C = 8: é o desempenho no qual o servidor atende apenas em parte às necessidades do cargo, devendo ser corrigido;

IV – desempenho insatisfatório = D = 7: é o desempenho que está abaixo do mínimo exigido pelo cargo e que não pode ser tolerado.

Cada conceito refere-se a um número de pontos, que somados e divididos pela quantidade de itens de avaliação (7), resultarão na pontuação final e no conceito a ser atribuído ao servidor, sendo que de **7,0 a 7,71** confere-lhe o **D**; de **7,85 a 8,71** o **C**; de **8,85 a 9,71** o **B**; e de **9,85 a 10,0** o **A**.

DATA	Idoneidade Moral	Assiduidade	Disciplina	Eficiência	Produtividade	Responsabilidade	Capacidade de iniciativa	Total de Pontos	Pontuação Após a Divisão por 7	Conceito Atribuído ao Servidor

Obs.: Após cada avaliação, retornar este formulário à Secretaria Municipal de Administração – Recursos Humanos.

PARECER FINAL – Preencher somente no final do período ou em caso de reprovação.

☐ Apto - atende às expectativas.

☐ Apto - atende parcialmente às expectativas.

☐ Inapto - não atende às expectativas – encaminhar para exoneração.

Assinatura do Servidor


Assinatura da Chefia Imediata

Assinatura da Chefia Mediata

Assinatura do Secretário

Obs.: _____

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 RUA BARÃO DO RIO BRANCO, 1709 - CENTRO



PREFEITURA MUNICIPAL DA LAPA

PREFEITURA MUNICIPAL DA LAPA | PARANÁ
 CNPJ - 76.020.452/0001-05
 PRAÇA MIRAZINHA, BRAGA 87 - CENTRO
 CEP 83750-000 - (41) 3547-8000
 www.lapa.pr.gov.br

PARTE INTEGRANTE ANEXO I

Nome: JOELISE FAGUNDES Cargo: EDUCADOR INFANTIL Matrícula: 10735 Data: 08/06/2017

I – idoneidade moral: é o conjunto de virtudes ou qualidades morais da pessoa, que faz com que esta esteja bem conceituada na comunidade em que vive ou trabalha em virtude do reto cumprimento dos deveres e dos bons costumes.

II – assiduidade: obrigação do servidor de se fazer presente no local de trabalho, com regularidade e exatidão, observando o horário estabelecido para o funcionamento do órgão ou unidade administrativa;

III – disciplina: é a capacidade do servidor de cumprir as ordens recebidas, agindo sempre em consonância com as normas regulamentares;

IV – eficiência: qualidade que se impõe a todo servidor público. É aquele que desempenha suas atribuições com zelo, dedicação, presteza, perfeição e rendimento funcional, contrapondo-se ao desleixo, a negligência e a desídia;

V – produtividade: é a capacidade de o servidor otimizar o serviço, trazendo o máximo de resultados positivos e qualitativos, num menor espaço de tempo, e quando surgem dificuldades sabe como e onde solucioná-las;

VI – responsabilidade: responsável é aquele realiza suas atribuições funcionais sem a necessidade de ser instado a cumpri-las, quando recebe uma missão executa-a com perfeição, não inspira cuidados especiais;

VII – capacidade de iniciativa: é a capacidade do servidor de desempenhar as atribuições de seu cargo de forma independente sem a necessidade de ter sempre alguém o impelindo a agir.

Ex: Preenchimento ficha de avaliação.

DATA	Idoneidade moral	assiduidade	disciplina	eficiência	produtividade	responsabilidade	Capacidade de iniciativa	Total de Pontos	Pontuação Após a Divisão por 7	Conceito Atribuído ao Servidor
	9	10	9	9	8	9	9	62	8,85	B

De: 7,0 a 7,71, conceito D; de 7,85 a 8,71 o C; de 8,85 a 9,71 o B; e de 9,85 a 10,0 o A.

7 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Baldwin, Bommer e Rubin (2015) o desafio no diagnóstico das necessidades é que não podemos vê-las. Só podemos inferi-las, a partir do comportamento observável de uma pessoa. Como resultado, gestores eficazes prestam muita atenção ao comportamento das pessoas em torno deles, a única maneira de saber é prestar atenção e perguntar diretamente a elas.

Baldwin, Bommer e Rubin (2015) expõe as ideias de Hackman e Oldham, com base no Modelo de Características do Trabalho (Job Characteristics - JCM) que compreende a teoria que alguns trabalhos são mais motivadores que outros o potencial de motivação de uma atividade pode ser enriquecido, e além disso, entende-se que quando a pessoa faz o que gosta na maioria dos casos a desmotivação desaparece. A partir desta teoria, apontam-se 5 dimensões julgadas como essenciais para o trabalho:

Variedade de habilidades (habilidades conceituais, físicas e técnicas das pessoas)

Identidade da tarefa ou grau que o trabalho requer a conclusão de um todo ou parte identificável do serviço

Significado da tarefa: grau em que a função tem efeito direto sobre o trabalho ou sobre a vida de outras pessoas

Autonomia: liberdade para escolher como e quando determinadas tarefas são executadas.

Feedback: grau que os indivíduos recebem informações sobre os resultados do próprio trabalho.

Segundo Baldwin, Bommer e Rubin (2015) quando essas instâncias estão presentes no trabalho e buscam ser aprimoradas, conseqüentemente influenciam a motivação e satisfação dos funcionários, acarretando melhores condições de trabalho tanto para o gestor como para o funcionário.

Para tanto, as propostas de solução para os problemas encontrados seriam: a implantação de um modelo novo de avaliação de desempenho; implementação de ação disciplinar ou recompensas com variação de acordo com o resultado de avaliação de cada funcionário, isto é, Implantação de um pacote de benefícios para aqueles funcionários eficientes e eficazes.

Segundo Chiavenato (2007, p.369): “A ação disciplinar é a ação corretiva realizada sobre o comportamento de pessoas. Seu propósito é reduzir a discrepância entre os resultados atuais e os resultados esperados”.

Tal ação pode ter enfoque positivo ou negativo, e compreende vários tipos de ação. A ação positiva toma a forma de encorajamento, recompensas, reconhecimento, elogios, treinamento adicional ou orientação. A ação negativa inclui o uso de advertências, castigos, admoestações e até mesmo o desligamento de pessoas que não se ajustam às condições da empresa. (CHIAVENATO, 2007, p.369)

Tabela: alternativas de valorização do empregado segundo Quick

1.	Aumentar as responsabilidades dentro do mesmo nível de trabalho
2.	Aumentar as responsabilidades para um nível superior ao seu trabalho
3.	Praticar a rotação de tarefas
4.	Indicar o empregado para formar um comitê ou uma força-tarefa
5.	Oferecer livre e/ou rápido acesso ao supervisor
6.	Criar condições de conversas amigáveis ou relacionamentos informais
7.	Buscar opiniões e sugestões
8.	Assessorar o empregado na sua carreira profissional e oportunidades organizacionais
9.	Fornecer informações da empresa, não confidenciais, mas de difícil acesso para o empregado
10.	Mostrar preocupação com o bem estar do empregado
11.	Revelar alguns de seus próprios problemas ao seu subordinado
12.	Treinamento
13.	Educação
14.	Instrução
15.	Prometer aumentos de salário ou gratificações em dinheiro
16.	Elogios
17.	Prometer promoções
18.	Local de trabalho mais adequado (desejado)
19.	Novos ou melhores móveis e utensílios
20.	Novos ou melhores equipamentos
21.	Dar maior liberdade para o subordinado escolher suas próprias atribuições
22.	Maior liberdade para o subordinado fazer seu próprio horário de trabalho
23.	Maior liberdade para o subordinado escolher seus próprios métodos de trabalho
24.	Chance de o subordinado trabalhar em sua própria casa ocasionalmente

25.	Dar a oportunidade de trabalhar mais “livre” de supervisão
26.	Dar oportunidade ao subordinado de liderar uma reunião em seu lugar
27.	Dar oportunidade ao subordinado de representar o supervisor numa reunião interdepartamental
28.	Dar oportunidade ao subordinado de fazer uma viagem de negócios em seu lugar
29.	Pedir ao subordinado que leve um cliente ou um visitante para almoçar ou jantar pela empresa
30.	Dar oportunidade ao subordinado de acompanhá-lo numa viagem ou encontro de negócios
31.	Dar ao subordinado liberdade para escolher o tempo de férias ou de trabalho extra
32.	Almoçar ou jantar e companhia do subordinado de sua empresa
33.	Convidar o subordinado para uma festa ou comemoração
34.	Oferecer-lhe um presente, uma planta, um livro etc.
35.	Dar-lhe a oportunidade de supervisionar tarefas ou serviços durante a ausência
36.	Consignar ao subordinado tarefas que sejam da preferência dele
37.	Dizer-lhe: Muito Obrigado!

Fonte: MARRAS (2011, p.286)

Questionando a ideia do motivo de avaliar cabe destacar Araújo e Garcia (2010) a fim de ampliar a linha de reflexão, para a compreensão da importância desta prática para a organização.

- Alicerçar a ação do gestor, considerando que este concede aumentos de salário, remaneja pessoal, demite etc., a utilização dos dados obtidos na avaliação pode servir de base para as suas ações.
- Nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento (T&D), utilizar o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) como norteador para tomada de decisões.
- Facilitar o feedback das pessoas, a medida que informa o desempenho das pessoas, estas podem utilizar os dados para mudar a performance.
- Facilitar o progresso das organizações, ao acompanhar o desempenho de seu pessoal a empresa passa a conhecer melhor a sua dinâmica, como pontos negativos e positivos, podendo facilitar a elaboração de estratégias.

Atualmente existem métodos considerados métodos modernos de avaliação do desempenho ou AD. Pois, como descreve Chiavenato (2004), os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam algumas características ultrapassadas e negativas, representando processos burocratizados, rotineiros e

repetitivos, considerando as pessoas como homogêneas e padronizadas. Com isto, as organizações vêm buscando novos métodos, mais participativos e impulsionadores, a fim de dirigir esforços das pessoas em consonância com objetivos pessoais e organizacionais.

Chiavenato (2004) destaca que é devido limitações dos métodos tradicionais de avaliação, que organizações buscaram soluções inovadoras, onde se destacam a auto avaliação e auto direção das pessoas, tendo o funcionário maior participação no planejamento de sua atuação. Com isso, apresenta-se a Avaliação participativa por objetivos ou APPO.

Ainda para Chiavenato (2004) é nesse sistema que se adotam técnicas onde há intenso relacionamento e visão proativa. Este é descendente da antiga Administração por Objetivos ou APO, porém com adoção de novas características autocráticas que resultava em tensão e aflição das partes envolvidas no processo. Agora, incorporando-se como APPO possui caráter democrático, participativo, envolvente e motivador.

Com isto, este método compreende atualmente cerca de seis etapas, dividido em formulação de objetivos consensuais; comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados; negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos; desempenho; constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados; retroação intensiva e continua avaliação conjunta.

Chiavento (2004) explica as seis bases da APPO, que contemplam:

- A formulação dos objetivos consensuais representa o passo inicial da APPO, sendo um objetivo a ser alcançado em determinado período. Estes objetivos devem ser formulados por gerente e funcionário, com caráter consensual. A superação deste objetivo pelo funcionário remete-se a um prêmio ou esquema de remuneração, que incentive o desempenho do funcionário. Assim a avaliação dependerá do alcance desses(s) objetivo (s).

- Após, vem o comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados que se relaciona a aceitação mútua dos objetivos escolhidos.

- O terceiro passo consiste na negociação do gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos e contempla na definição dos recursos e dos meios que serão utilizados para atingir os objetivos propostos.

Estes recursos podem ser materiais como equipamentos e máquinas; humanos como a equipe de trabalho como podem ser investimentos pessoais em treinamento, cursos etc.

- o quarto passo é representado pelo desempenho. Este consiste no comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos propostos. Consiste na estratégia pessoal escolhida para atingir os objetivos.

- após destaca-se o constante monitoramento dos resultados e comparação com os objetivos formulados, sendo a verificação do custo/benefício envolvido no processo, por meio de base quantitativa. Sempre que possível o avaliado deverá realizar auto avaliação para saber monitorar os resultados em comparação com objetivos traçados.

- Como último item do processo, a retroação intensiva e contínua avaliação conjunta que compreende comunicação ou informação de retorno, considerado como um dos aspectos mais importantes do processo, bem como descreve Chiavenato (2004, p.241) “o avaliado precisa ter uma clara percepção e noção de como está caminhando para poder avaliar o seu esforço/resultado alcançado e tomar suas conclusões”.

8 CONCLUSÃO

Esta pesquisa permitiu entender como se dá a totalidade do processo de avaliação do desempenho humano, desde a formulação até as diversas formas de implementação. Portanto, foi possível constatar a relevância deste processo dentro de uma organização, seus pontos positivos e negativos.

O aporte teórico permitiu compreender que a motivação influencia no desempenho humano, e que no caso da Prefeitura Municipal da Lapa o problema de motivação não é com os gestores e sim com recompensas como remuneração, pois a solicitação dos funcionários requer esta ação como principal fator motivacional.

Destarte, atentou-se para a importância de um processo de avaliação permanente que acompanhe o profissional ao longo de sua carreira e não apenas no estágio probatório, configurado nesta Prefeitura pelos três anos iniciais de serviço.

Acredita-se, portanto, que a motivação e avaliação do servidor podem servir como base para o seu comportamento e rendimento profissional. Por meio da implantação de um modelo novo de avaliação de desempenho sugere-se a necessidade de feedback em relação ao trabalho prestado pelo funcionário.

Além disso, propôs-se a implementação de uma ação disciplinar que teria variação de acordo com o resultado de avaliação de cada funcionário.

Portanto, conclui-se que o gestor deve conhecer o seu funcionário. Ao longo do tempo de trabalho e como consequência da relação interpessoal próxima o gestor consegue conhecer as necessidades de cada um. Pois, como a teoria explicita, as necessidades são diversas, muitas vezes específicas, de cada indivíduo, mas é possível perceber qual é a necessidade dominante. No caso da Prefeitura da Lapa-PR, e suas repartições, cada gestor tem a oportunidade de estar perto dos seus funcionários e conhecê-los. Assim, compreende-se a importância de adotar a pessoa como fonte de motivação.

Conclui-se, portanto que não havendo uma prática de avaliação do desempenho a organização em destaque acaba gerando diversos problemas com seus funcionários com o método particular de avaliar que utiliza, assim como a desmotivação e constrangimento, fato este que poderia ser superado e atingindo como consequência a excelência na prestação de serviços e no bem-estar no trabalho.

Assim, permite-se a partir do exposto oferecer a implementação de um moderno método de avaliação, denominado Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO), o qual poderia representar um grande avanço na vida da organização, em todos seus aspectos, elevando o caráter de horizontalidade nas relações, item indispensável nas relações empresarias no momento.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

BALDWIN, Timothy. BOMMER, Willian. RUBIN, Robert. **Gerenciando o comportamento organizacional:** o que gestores eficazes sabem e fazem. 2.ed. rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo, Pioneira thomson Learning, 2004.

CAMACHO, Joel. S. **Psicologia organizacional:** uma abordagem sistêmica. São Paulo: EPU, 1984. 3ª reimpressão, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2008.

COELHO, Ricardo C. **O público e o privado na Gestão Pública.** 2.ed. Florianópolis: departamento de ciências da Administração/UFSC, 2012.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PALUDO, Augustinho V. **Administração pública:** teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

APÊNDICE

Questionário:

1. Qual sua formação?
2. Que fator motivou a escolha desta área de formação?
() falta de opção () realização pessoal () obrigação () poder aquisitivo
3. Você gosta do trabalho que faz?
4. Se você pudesse mudar a área de atuação profissional, mudaria? Por quê?
5. O que você entende por motivação no ambiente de trabalho?
6. Você se sente motivado pelo gestor de seu departamento?
7. Que fatores são desmotivadores para a realização do seu trabalho?
8. O que motivaria você a desenvolver um trabalho melhor?
9. A sua atuação profissional é avaliada? Como?
10. O que você acha da avaliação de desempenho que vem sendo feita?
11. Você tem retorno dos resultados dessa avaliação? De que forma?
12. Como você avalia o seu desempenho no trabalho?
() péssimo
() ruim
() bom
() poderia ser melhor
() ótimo

Justifique:
